

# Lederutvikling

*Gjennomføres det lederutvikling av pliktsersjantene fra HBS?*



## KRIGSSKOLEN

**Even Husby**  
Operativ  
Emne fordypning  
Krigsskolen  
2015

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	3
1.1	Bakgrunn og problemstilling .....	3
1.2	Formål med oppgaven .....	4
1.3	Avgrensning.....	4
1.4	Definisjoner .....	4
2	Teoretisk grunnlag.....	4
2.1	Lederutvikling .....	5
2.1.1	Tilnærminger til lederutvikling .....	5
2.2	Mål og retningslinjer for lederutvikling av Hærens pliktsersjanter.....	6
2.2.1	Hærens fem lederutviklingsområder .....	7
2.2.2	Gjennomføringen av lederutviklingen i pliktåret .....	8
2.3	Kildekritikk.....	14
3	Metode.....	15
3.1	Metodevalg .....	15
3.2	Datainnsamling .....	15
3.2.1	Utvalg .....	15
3.2.2	Spørreundersøkelsen .....	16
3.2.3	Dataanalyse .....	17
3.3	Undersøkelsens validitet og reliabilitet .....	18
3.4	Metodekritikk .....	19
4	Undersøkelsens funn .....	19
4.1	Bakgrunnsvariabler.....	20
4.2	Oppstart pliktår .....	21
4.3	Tilbakemelding og selvrefleksjon .....	22
4.4	Handlingsplan lederutvikling .....	24
4.5	Sersjantforum.....	25
4.6	Diverse.....	25
5	Drøfting .....	26
5.1	Tendens 1: Avdelingens tilrettelegging for lederutvikling.....	26
5.2	Tendens 2: Tilbakemelding og selvrefleksjon.....	28
5.3	Tendens 3: Rollemodeller.....	29
6	Konklusjon .....	30
	Referanseliste .....	31
	Vedlegg 1 – Spørreundersøkelse HBS kull 13-15 .....	32
	Vedlegg 2 – Spørreskjema .....	36

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn og problemstilling

Hærens befalsskole (HBS) utdanner ledere som skal fylle mange stillinger i Forsvaret og spesielt i Hæren. HBS er hovedsakelig et to-årig utdanningsløp, og gir eleven det Forsvaret har definert som grunnleggende befalsutdanning (GBU). Utdanningsløpet skal gjennom en kombinasjon av teori og praksis sette eleven i stand til å være soldat, instruktør og leder, samt forberede den enkelte på å mestre lederrollen i krevende og komplekse situasjoner (Forsvaret, 2015). Befalsskolen utdanner vårt yngste befal, det befalet som skal lede og være nærmest de vernepliktige mannskapene som Forsvaret er basert på. I tillegg er befalsskolen en av Forsvarets utdanningsmuligheter for lederutdanning, og er dermed også en styrkebrønn for videre utdanning i form av for eksempel Krigsskole.

De fleste elevene ved HBS blir etter ett år beskikket til sersjant, og beordres til relevant plikttjeneste i Forsvaret. Andre alternativer eksisterer også, for eksempel teknisk linje som har to år utdanning ved HBS, og de som går Krigsskolen gjennomgående som etter et år ved HBS beordres til Krigsskolen. Praksisåret skal kvalifisere den enkelte til videre tjeneste og utdanning i Forsvaret (Forsvaret, 2015), og pliktsersjantene som beordres til tjeneste i avdeling skal i sitt pliktår videreutvikle sine kunnskaper og ferdigheter som ledere og fagpersoner (Hærens utdannings- og treningsbestemmelser [HUT], 2011, B-6). Hærens befalsskole har derfor definert hvordan sersjantene skal følges opp og veiledes gjennom praksisåret.

Et vesentlig tiltak for å videreutvikle og følge opp pliktsersjantene er en systematisk tilnærming til lederutvikling. Dette ansvaret hører naturlig til pliktsersjantens nærmeste foresatte, og min motivasjon for å skrive denne oppgaven er basert på at jeg snart vil være i denne rollen. Det er derfor av stor relevans for både meg og andre likesinnede å sette seg inn i de kravene som HBS har definert.

Basert på egne erfaringer frykter jeg derimot at pliktsersjantene ofte blir behandlet som om de er ferdig utdannet, og dermed ikke får den videreutviklingen og oppfølgingen som Hæren forutsetter at de skal få. Det er derfor interessant å finne ut hvorvidt sersjantene får den oppfølgingen som vi forutsetter at de skal ha i løpet av sitt praksisår, fordi dette kan gi oss indikasjoner på hvorvidt Hæren utdanner sitt yngste befal på en god nok måte.

Denne oppgavens problemstilling lyder derfor; *Med utgangspunkt i befalsskolens retningslinjer, i hvilken grad gjennomføres lederutvikling av Hærens pliktsersjanter?*

## 1.2 Formål med oppgaven

Jeg vil gjennom denne problemstillingen sette fokus på den lederutviklingen som gjennomføres i løpet av pliktsersjantens praksisår. Jeg ønsker å finne ut hvordan de som gjennomfører sin plikttjeneste nå opplever at de blir fulgt opp. I tillegg vil jeg gi meg selv og andre interesserte en avklaring av hva vår egen organisasjon har satt som krav hva angår videreutvikling og oppfølging av vårt yngste befal.

## 1.3 Avgrensning

Jeg har i denne oppgaven valgt å forholde meg til hvordan pliktsersjanter fra HBS kull 2013-2015 opplever de lederutviklingstiltakene som HBS har definert. Dette fordi jeg tror at de som gjennomfører plikttjenesten sin her og nå i større grad er i stand til å gi indikasjoner på dette fremfor de som har gjennomført sitt pliktår tidligere, kanskje spesielt siden det finnes muligheter for at de som har gjennomført sitt pliktår tidligere nå også er de som er ansvarlige for å gjennomføre en del av lederutviklingstiltakene.

Oppgaven forholder seg til Hærens befalsskoles *Mål og retningslinjer for lederutvikling av Hærens pliktsersjanter (heretter M&R)*, som ble utgitt i 2012.

## 1.4 Definisjoner

Pliktsersjant er en betegnelse som omtaler en sersjant som er i plikttjeneste. Plikttjenesten er sersjantens andre år av grunnleggende befalsutdanning (Hærens befalsskole [HBS], 2012, s 6). I tillegg er det enkelte linjer, for eksempel teknisk linje, som går to år ved HBS før plikttjeneste. Pliktåret er altså det første året han eller hun er befal i Forsvaret. Samtidig er det vesentlig å påpeke at pliktåret, eller praksisåret, fortsatt er en del av befalsutdanningen og dermed også et utdanningsår som skal gjennomføres og består for å oppnå GBU.

## 2 Teoretisk grunnlag

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for hvilke teorier jeg baserer oppgaven min på. Oppgaven har en helt klar forankring innenfor ledelsesfaget, og mer spesifikt innenfor lederutvikling. Jeg vil derfor først presentere en kort innledning til fagfeltet med en beskrivelse av ulike

tilnærminger. Siden problemstillingen tar utgangspunkt i en teoretisk beskrevet virkelighet gjennom befallsskolens styrende dokument for lederutvikling, vil jeg derfor deretter redegjøre for denne. Samtidig vil jeg presentere hovedtrekkene fra noen av de ledende teoretikerne innenfor fagfeltet ved å redegjøre for de feltene som samsvarer med M&R. Dette i den hensikt å vise at de lederutviklingstiltakene som befallsskolen beskriver har en teoretisk forankring i fagfeltet.

Formålet med teorien som jeg trekker frem i dette kapittelet er å senere kunne drøfte undersøkelsens funn i lys av relevant og holdbar teori, og dermed gi oppgaven den teoretiske forankringen som er nødvendig for å kunne besvare oppgavens problemstilling.

## **2.1 Lederutvikling**

Lederutvikling er et bredt begrep som potensielt kan omfatte mye, og dette medfører derfor også en relativt generell definisjon. Jan Kjetil Arnulf benytter seg av følgende definisjon i boken *Hva er ledelse*: «enhver form for modning eller utviklingsfase gjennom livet som fremmer, oppmuntrer og hjelper utvidelsen av kunnskap og ekspertise som trengs for å optimalisere en persons lederpotensial og prestasjoner» (Doris B. Collins og Elwood Holton i Arnulf, 2013, s 103). Enkelt kan man altså si at lederutvikling er alt som bidrar til at en leder presterer bedre. I denne oppgaven tar jeg utgangspunkt i overnevnte definisjon, med et tillegg om at lederutviklingen er initiert av arbeidsgiver/overordnede og har en målrettet hensikt om å forbedre en medarbeiders evne til å prestere i sin rolle som leder.

### **2.1.1 Tilnærminger til lederutvikling**

Gary Yukl, forfatteren av *Leadership in Organizations*, fokuserer i all hovedsak på tre ulike tilnærminger til lederutvikling. Han skiller mellom formell trening, utviklingsaktiviteter og selvhjelpsaktiviteter (Yukl, 2013, 367). I denne sammenhengen vil formell trening være programmer som foregår borte fra den primære arbeidsplassen, i form av workshop hos konsulentfirma eller å ta ledelsesfag ved universitetet. Utviklingsaktiviteter regnes som aktiviteter som er tett knyttet til de operasjonelle arbeidsoppgavene, for eksempel mentorering eller coaching. Selvhjelpsaktiviteter er individuelt initierte tiltak som å lese relevant faglitteratur eller bruk av interaktive dataprogrammer. Yukl påpeker at utbyttet man har av disse tre tilnærmingene er i stor grad avhengig av hvordan arbeidsstedet fasiliterer for det, og dette inkluderer at ledere og medarbeidere er oppmuntrende til tiltaket samt at det eksisterer kulturelle verdier som fremhever læring og utvikling (Yukl, 2013, s 367 – 368).

The center for creative leadership i USA har gitt ut *The handbook of leadership development*, hvor Ellen van Velsor, Cynthia D. McCauley og Marian N. Ruderman oppsummerer senterets over 40 år lange erfaring med lederutvikling. Disse kategoriserer lederutviklingen inn i fem metoder: utviklingsoppgaver, utviklingsforhold, tilbakemeldingsprosesser, formelle program og selvutviklingsaktiviteter. Utviklingsaktiviteter kan være for eksempel utvidet ansvar på jobb, jobbrotasjon eller ledelsesroller utenfor arbeidsstedet. Utviklingsforhold innebærer mentorering, profesjonell coaching eller at sjefen coacher/veileder. Formelle program regnes som universitetsfag, programmer for personlig utvikling eller ferdighetstrening. Selvutviklingsaktiviteter innebærer egenstudier, konferanser eller kollokviegrupper. Tilbakemeldingsprosesser innebærer medarbeidersamtaler, 360 graders tilbakemeldinger og vurderingssentre (Van Velsor, McCauley & Ruderman, 2010, s 45).

Basert på ovenstående kategoriseringer synes pliktsersjantens virkelighet å ligge nærmest den som Yukl definerer som utviklingsaktiviteter og en kombinasjon av metodene fra Van Velsor et al. utviklingsoppgaver, utviklingsforhold og tilbakemeldingsprosesser. I det videre vil jeg redegjøre for befalsskolens styrende dokument for lederutvikling, M&R. Redegjørelsen vil både definere de spesifikke lederutviklingstiltak som befalsskolen anbefaler, samtidig som jeg vil gi tiltakene en teoretisk forankring i lederutviklingsteorien.

## **2.2 Mål og retningslinjer for lederutvikling av Hærens pliktsersjanter**

Dokumentet ble godkjent for bruk i Hæren i oktober 2012. Rangeringen av dokumentet i det interne dokumenthierarkiet kan oppfattes som noe vag, men tatt i betraktning av navnet så vil det være fornuftig å anta at det kan sammenlignes med en håndbok, en veiledning eller konsept. Generalinspektøren i Hæren (GIH) påpeker i forordet at hovedtanken med dokumentet er å bevisstgjøre og skape et felles rammeverk for systematisering av oppfølgingsarbeidet (HBS, 2012, s 4). Dette henger godt sammen med ordlyden i *Melding til Stortinget nummer 14 (2012-2013)*, som sier at bedre systematikk innen leder- og medarbeiderutvikling skal bidra til at Forsvarssektoren får en bedre utnyttelse av kompetansen den enkelte besitter (s 10). Det er altså helt sentralt at man har fastsatte rammer og en felles forståelse for hvordan oppfølging av pliktsersjantene skal foregå.

M&R skaper dette rammeverket gjennom å inngående forklare Hærens fem lederutviklingsområder og deretter beskrive hvordan gjennomføringen av lederutviklingen i praksisåret er tenkt. Dokumentet skal derfor først og fremst rette seg mot pliktsersjantenes overordnede, men også mot pliktsersjantene selv med tanke på hva som forventes av personlig oppfølging og initiativ mot egen lederutvikling (HBS, 2012, s 4). Dette forsterker den tidligere nevnte sammenligningen opp mot en håndbok eller en veiledning, dokumentet skal kunne nyttes for å få kunnskap om og forståelse for prosessen som skal gjennomføres.

### 2.2.1 Hærens fem lederutviklingsområder

M&R beskriver at pliktsersjantenes lederutvikling skal ta utgangspunkt i Hærens fem lederutviklingsområder. Disse er definert som lederrolle, lederegenskaper, selvforståelse, mestringstro og holdning (HBS, 2012, s 7). For de som har kjennskap til lederutvikling og eksisterende krav i den militære profesjon vil man raskt kunne kjenne seg igjen og akseptere disse som gode lederutviklingsområder. I dokumentet presenteres disse lederutviklingsområdene som Hærens egne. Samtidig kan det nevnes at de synes å være nedarvet fra dokumentet *Mål og retningslinjer for lederutvikling ved Hærens befalsskoler*, som er et upublisert dokument som har regulert lederutviklingen som gjennomføres i befalsskoleåret. Man kunne forvente å finne igjen de samme lederutviklingsområdene i Hærens utdannings- og treningsbestemmelser, hvor GIHs plan for lederutvikling er redegjort for, men det er per i dag tilsynelatende ingen kobling mellom disse dokumentene.

M&R beskriver videre hvordan kapittelet som omhandler lederutviklingsområdene skal kunne brukes som en veiledning for å fylle ut pliktsersjantens tjenesteuttalelse og handlingsplan for lederutvikling (HBS, 2012, s 7). Dette medfører dermed også et behov for at lederutviklingsområdene beskrives på en slik måte at for eksempel en troppsjef gis gode nok forutsetninger til å kunne følge opp sine pliktsersjanter innenfor disse områdene. Dette er også noe dokumentet til en viss grad gjør, for eksempel gjennom måten dokumentet viser eksempler på hva som kan være tegn på at pliktsersjanten evner å skape tillitt (HBS, 2012, s 8-9).

Slik jeg forstår dokumentet skal kapittelet om Hærens fem lederutviklingsområder sette en form for standard som sørger for at alle pliktsersjanter følges opp og veiledes opp mot de samme utviklingsområdene. Ut fra disse kan troppsjefer og overordnede diskutere og

reflektere over disse områdene og dermed ha en dyp innsikt i de områdene som Hæren ønsker å systematisere med hensyn til pliktsersjantenes lederutvikling.

### **2.2.2 Gjennomføringen av lederutviklingen i pliktåret**

Den andre vesentlige delen av M&R er beskrivelsen av hvordan lederutviklingen skal gjennomføres i pliktåret. M&R påpeker at den skal ha en praktisk tilnærming og at etablering av profesjonsidentitet, faglig dyktighet og ferdigheter som leder skal vektlegges tungt (HBS, 2012, s 11). Dette kan forstås som at de lederutviklingstiltakene som beskrives skal gjennomføres i rammen av og med utgangspunkt i den tjenesten som pliktsersjanten er tilbeordret i pliktåret. Kapittelet beskriver en rekke lederutviklingstiltak som skal gjennomføres i løpet av pliktåret.

En utfordring som må nevnes her er at HBS har liten til ingen myndighet til å pålegge avdelingene aktivitet. Årsaken til dette er at HBS ikke har kommandomyndighet med hensyn til de avdelingene i Forsvaret hvor pliktsersjantene skal gjennomføre sin plikttjeneste. Dette medfører at de lederutviklingstiltakene som beskrives i M&R ikke beskrives som rene oppgaver eller ordrer til avdelingene, og kan for eksempel presenteres med «Det er viktig at...». På tross av dette er det likevel fullt mulig å definere spesifikke lederutviklingstiltak basert på de beskrivelsene som er gitt i M&R. Jeg vil videre beskrive de lederutviklingstiltakene som er presentert i M&R, i tillegg til at jeg i tilknytning til hvert punkt vil oppsummere i form av kulepunkter som angir min tolkning av de spesifikke lederutviklingstiltakene som det er ment at avdelingene skal gjennomføre.

#### **2.2.2.1 Tiltredelse ved tjenestested for plikttjeneste**

Pliktsersjanten skal ved tiltredelse i ny avdeling delta på en oppstartssamtale. Her skal det blant annet informeres om hvem i avdelingen som skal være pliktsersjantens oppfølgingsansvarlig. I tillegg bør pliktsersjanten få mulighet til å gjennomføre en forventningsavklaring med denne personen (HBS, 2012, s 11). I løpet av denne oppstartssamtalen skal også handlingsplanen for lederutvikling gjennomgås. Dette for å opprettholde den røde tråden i utviklingen som har startet ved HBS i løpet av 1. år av GBU. Troppsjef og andre med spesielt oppfølgingsansvar bør gjøres kjent med handlingsplanen til den enkelte (HBS, 2012, s 11). Min forståelse av dette lederutviklingstiltaket er først og fremst at det i stor grad legger til rette for kontinuitet i lederutviklingen. Videre sørger det for



at plikttersjantens nærmeste foresatte tilegner seg kjennskap som bidrar til at man har bedre forutsetninger for å veilede plikttersjanten.

#### **2.2.2.1.1 Spesifikke lederutviklingstiltak ved tiltredelse**

- Oppstartssamtale
- Avklaring av hvem som er plikttersjantens oppfølgingsansvarlige.
- Forventningsavklaring mellom plikttersjant og den oppfølgingsansvarlige.
- Gjennomgang av plikttersjantens handlingsplan for lederutvikling sammen med nærmeste foresatte og oppfølgingsansvarlig.

#### **2.2.2.2 Den teoretiske forankringen – mentorering**

Mentorering er et forhold hvor en mer erfaren leder hjelper en mindre erfaren medarbeider (Yukl, 2013, s 377). Gary Yukl viser til at en mentor i hovedsak har to funksjoner, en psykososial funksjon i form av å oppmuntre, være rådgiver, coache/veilede og vise aksept overfor medarbeideren. Den andre funksjonen er å fasilitere for medarbeiderens karriereutvikling gjennom å by på utfordrende oppgaver, eksponering og synlighet (Yukl, 2013, s 377). Forskning tyder på at mentorering er positivt for medarbeiderens videre karriereutvikling, og at mentoren selv også får en gevinst gjennom økt jobbtilfredshet og utvikling av egne lederegenskaper. Van Velsor et al. peker på at det finnes flere forskjellige utviklingsforhold, alt fra de som utvikles naturlig på jobben gjennom rollemodeller til de mer designede i form av eksterne coacher. Felles er at slike forhold kan være sterke bidragsyttere til læring og utvikling fordi de er gode kilder til utfordringer, støtte og vurderinger gjennom at de bidrar med tilbakemeldinger, råd, eksemplets makt, nye perspektiver, oppmuntring og forsterking av læring (Van Velsor et al., 2010, s 45). Deres erfaring er at forholdet mellom sjef og medarbeider i økende grad er blitt viktig for organisasjonens lederutviklingssystem, og at en vesentlig del av dette er at sjefen fasiliterer for utvikling og implementering av medarbeiderens utviklingsplan eller handlingsplan.

#### **2.2.2.3 Tilbakemelding og selvrefleksjon**

M&R spesifiserer at plikttersjanten skal gis skriftlig tilbakemelding ved endt pliktår, og at dette skal være i form av en tjenesteuttalelse. Videre påpekes viktigheten av at plikttersjanten gis tilbakemeldinger på utført tjeneste, fordi dette er med på å øke den enkeltes selvforståelse og i så måte bidrar til læring (HBS, 2012, s 11). Det vises videre til at for å bidra til at

pliktsersjanten skal reflektere rundt eget lederskap, skal han/hun gis anledning til å evaluere egen prestasjon.

Min forståelse av dette lederutviklingstiltaket er at nærmeste foresatte skal legge til rette for at pliktsersjanten skal gis tilbakemeldinger på den tjenesten som utføres, gjennom å gi anledning til selvevaluering legges det til rette for økt selvforståelse noe som i stor grad er en forutsetning for læring og utvikling.

#### ***2.2.2.3.1 Spesifikke lederutviklingstiltak mht tilbakemelding og selvrefleksjon***

- Pliktsersjanten skal gis tilbakemelding på utført tjeneste.
- Pliktsersjanten skal gis anledning til å evaluere egen prestasjon.

#### **2.2.2.4 Den teoretiske forankring – tilbakemeldinger**

Yukl hevder at man oppnår mer læring gjennom de operative oppgavene når man får nøyaktige tilbakemeldinger på lederens fremtreden og konsekvensene av denne (Yukl, 2013, s 371). Ved å analysere tilbakemeldingene og eventuelle konsekvenser kan man da øke læringsutbyttet fra en erfaring. Å nyttiggjøre seg av tilbakemeldinger avhenger også av at lederen er i stand til å ta imot relevante tilbakemeldinger. Jan Kjetil Arnulf har sett på amerikansk forskning på tilbakemeldinger som viser at ca. hver tredje tilbakemelding vil føre til dårligere fremfor bedre resultater. Han viser til at dette er fordi det er en direkte sammenheng mellom hvordan man forholder seg til en tilbakemelding og ens eget selvilde. Hvis tilbakemeldingen truer selvbildet koster det for mye å engasjere seg i den, og dermed vil den ikke bidra til bedre resultater (Arnulf, 2013, s 108). Manuel London, forfatteren av *Leadership development*, hevder at tilbakemeldinger er essensielle for lederutviklingen (London, 2002, s 115). Dette hevder han med basis i at tilbakemeldinger er nøkkelen til lederens selvinnsett og uten selvinnsett vil lederen være blind for effekten av sine beslutninger og handlinger. Tilbakemeldingsprosesser er i tillegg med på å bygge effektive interpersonlige forhold (London, 2002, s 116), og den mest åpenbare effekten av dette må være at det dermed er med på å forbedre den mellommenneskelige samhandlingen i det daglige arbeidet men også grunnlaget man bygger for å gi enda mer ærlige og konstruktive tilbakemeldinger i et lederutviklingsperspektiv. Arnulf peker på at det er en kunst for lederen å klare å gi tilbakemeldinger som medfører læring og forbedring fremfor svekket selvilde (Arnulf, 2013, s 108).

### 2.2.2.5 Handlingsplan for lederutvikling

Pliktersjanten har som nevnt med seg en handlingsplan for lederutvikling fra 1. år GBU. Denne skal ta utgangspunkt i de fem lederutviklingsområdene og skal være konkretiserende med hensyn til hvilke mål og tiltak plikttersjanten skal jobbe med i pliktåret (HBS, 2012, s 11). Som et minimum påpeker M&R at denne handlingsplanen skal gjennomgå og justeres i forbindelse med halvårlig medarbeidersamtale. Samtidig viser M&R til at den bør justeres jevnlig dersom det er behov for dette. Min forståelse av dette lederutviklingstiltaket er å sørge for kontinuitet i lederutviklingen gjennom at de mål plikttersjanten setter seg formaliseres i en handlingsplan som kan følges opp og justeres jevnlig i samråd med den oppfølgingsansvarlige. Videre ser jeg nytten av dokumentet som noe håndfast som både plikttersjanten men også nærmeste foresatte og/eller oppfølgingsansvarlig kan ta utgangspunkt i med hensyn til tilbakemeldinger i det daglige, og dette er i stor grad med på å bidra til å skape det rammeverket som GIH forventer at M&R skal levere.

#### 2.2.2.5.1 Spesifikke lederutviklingstiltak mht handlingsplan for lederutvikling

- Handlingsplan for lederutvikling skal gjennomgå av plikttersjant, nærmeste foresatte og eventuelt oppfølgingsansvarlig i forbindelse med halvårlig medarbeidersamtale.
- Her vil det også være naturlig å påpeke at i forbindelse med halvårlig medarbeidersamtale skal plikttersjanten gis informasjon vedrørende hvordan vedkommende foreløpig har prestert med hensyn til tjenesteuttalelsen, spesielt siden eventuelle tiltak som må iverksettes på bakgrunn av dette bør inn i handlingsplanen.
- Handlingsplan for lederutvikling bør justeres/revideres jevnlig.

### 2.2.2.6 Den teoretiske forankringen – å lære av erfaring

Utvikling er ofte knyttet til å kunne lære av erfaring, og Yukl argumenterer for at mange av de egenskapene man trenger for å være en effektiv leder læres gjennom erfaring fremfor gjennom formell trening (Yukl, 2013, s 370). Videre peker han på at forskning tilsier at det i hovedsak er tre forhold som påvirker det å kunne lære av erfaringer: hvor store utfordringer man møter, variasjon i arbeidsoppgaver og kvalitet på tilbakemeldinger. Hvor store utfordringene skal være handler i stor grad om at å oppleve suksess gjennom å håndtere vanskelige utfordringer er essensielt for lederutviklingen, fordi man lærer nye ferdigheter og samtidig bygger selvtillit (Yukl, 2013, s 170). Gjennom varierte arbeidsoppgaver vil man være nødt til å tilpasse seg og det vil være positivt for en leder å oppleve en variasjon av utfordringer blant annet fordi mennesket ønsker å se mønstre og dermed tenderer til å

håndtere like utfordringer på lik måte. Variasjon i oppgaver vil derfor kunne styrke en leders evne til å håndtere ulike situasjoner individuelt (Yukl, 2013, s 171).

### **2.2.2.7 Sersjantforum**

Ved en god del avdelinger tjenestegjør det gjerne flere pliktsersjanter samtidig. Selv om antallet varierer fra avdeling til avdeling, blant annet basert på tjenestefelt og behov i organisasjonen, vil det i mange tilfeller være flere ved samme avdeling. M&R oppfordrer derfor avdelingene til å gjennomføre jevnlig sersjantforum, hvor fokus skal være å videreutvikle pliktsersjanten (HBS, 2012, s 11). Det vises videre til at avdelingene står fritt med tanke på utforming av et slikt forum, men at fokus bør ligge innenfor følgende; økt selvforståelse og økt forståelse for egen lederrolle, økt forståelse for den militære profesjon og/eller økt faglig dyktighet (HBS, 2012, s 12). Her er nok et eksempel på hvor HBS sin myndighet strekker for kort, og ikke har anledning til å kreve at noe skal gjennomføres. Likevel kan man ved å se på ordlyden som nyttes, konkludere med at HBS mener at slike tiltak vil være særs positive for pliktsersjantens videreutvikling. Min forståelse av dette lederutviklingstiltaket er at man gjennom å samle de som er i samme situasjon, kan gi dem et eget forum hvor fokus er på deres utvikling. I forumet har avdelingene stor valgfrihet med tanke på utformingen av et slikt opplegg, så lenge man tilstreber å ha et fokus som er produktivt og som tar sikte på å forbedre pliktsersjantens forutsetninger for å lede.

#### ***2.2.2.7.1 Spesifikke lederutviklingstiltak med hensyn til sersjantforum***

- Arrangere jevnlig sersjantforum for pliktsersjanter i avdelingen (oppfordring).
- Fokus på økt selvforståelse og forståelse for egen lederrolle, økt forståelse for den militære profesjon og/eller faglig dyktighet.

### **2.2.2.8 Den teoretiske forankring - praksisfellesskapet**

På slutten av 1980-tallet introduserte Etienne Wenger og Jean Lave begrepet praksisfellesskap innenfor teorien om sosial læring (Wenger, 2012, s 7). Wenger definerer praksisfellesskap som «[...] groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact regularly» (Wenger, 2014, s 1). Videre peker han på at det er tre karakteristikk som er essensielle for å kunne definere en gruppe som et praksisfellesskap. For det første må gruppen ha en identitet som er definert ut fra en felles interesse og en felles kompetanse som skiller de fra en del andre mennesker. For det andre må

medlemmene av gruppen samles for å samarbeide ved felles aktiviteter, dele informasjon, støtte hverandre og bygge relasjoner gjennom interaksjon med hverandre. For det tredje handler det om at medlemmene er utøvere av en felles praksis eller profesjon (Wenger, 2014, s 2). Gjennom fellesskapet dyrker medlemmene praksisen gjennom å bygge en felles forståelse for erfaringer, historier, verktøy og måter å håndtere vanskelige utfordringer på. Van Velsor et al. viser til at det er en økende trend å aktivt benytte slike praksisfellesskap som metode for lederutvikling. Gjennom å samles for å dele informasjon og erfaringer om felles utfordringer genereres læring samtidig som deltakerne utvikler støttende forhold til hverandre (Van Velsor et al., 2010, s 46).

### **2.2.2.9 Preging**

M&R avslutter med å vise til at pliktsersjantene gjerne formes gjennom det miljøet de er en del av, og at pliktsersjantenes utvikling derfor er helt avhengig av at overordnede går foran som gode forbilder og leder gjennom eksemplets makt. Gode forbilder vil være med på å gi pliktsersjanten målbilder å strekke seg etter. Videre poengteres at det ansvaret som dette medfører overfor den enkelte offiser må tas på alvor (HBS, 2012, s 12). Min forståelse av dette lederutviklingstiltaket er at HBS først og fremst ønsker å minne offiserene om at det forventes at man har en fremtreden som skal være med på å positivt prege pliktsersjanten. I mange tilfeller er nok dette en implisitt faktor som de fleste ledere forholder seg til, men jeg tror HBS får god effekt av å avslutte M&R slik – da det gir inntrykk av at selv om HBS ikke har myndighet til å pålegge avdelingene så mange aktiviteter, så har man likevel rett til å komme med en påminnelse om hva som forventes av offiserer i Forsvaret.

#### ***2.2.2.9.1 Lederutviklingstiltak med hensyn til preging***

- Offiserer ved avdeling skal fremstå som gode forbilder for at pliktsersjanten skal positivt preges av det miljøet hvor plikttjenesten avtjenes.

### **2.2.2.10 Den teoretiske forankringen – rollemodellen**

Forsvarssjefen henviser i sitt grunnsyn på ledelse at militært lederskap krever sjefer som leder gjennom å være gode personlige forbilder over tid (Forsvarsstaben, 2012, s 11). Bakgrunnen for dette forklares i at når mennesker settes under press svekkes idealene og menneskets sanne verdier og holdninger vil komme til syne. For å imøtekomme de utfordringene en slik avledningseffekt kan ha på mennesker kreves ledere som er ekte. Dette er basert på at ledere med integritet og samsvar mellom liv og lære kan stå trygt i krevende situasjoner og være

bevisst på egne svake og sterke sider, uten å måtte ta på seg falske masker (Forsvarsstaben, 2012, s 11). Gary Yukl viser til hvordan en leder kan ha stor innvirkning på medarbeidere gjennom å sette eksempler på god fremtreden. Avhengig av hvordan medarbeideren forholder seg til lederen med hensyn til for eksempel tillitt, viser forskningen at medarbeideren i veldig mange tilfeller imiterer fremtreden som lederen forfekter (Yukl, 2013, s 204). Dersom medarbeideren identifiserer seg med lederen kan han/hun tendere til å imitere fremtreden uavhengig av hvorvidt lederen bevisst har lagt opp til det. Dette medfører at medarbeidere også kan imitere negative sider ved lederens fremtreden. Dette viser at dersom en medarbeider har tillitt til og identifiserer seg med sin leder, vil lederens påvirkningskraft kunne være svært stor og dette krever en bevissthet fra lederen med tanke på hvilke holdninger og verdier man viser i praksis. Henning Bang viser til at ledere kan bruke sin posisjon for å fremme de holdninger og verdier man ønsker i organisasjonen, men dersom man ikke er bevisst sin egen fremtreden vil man også være ubevisst på hvilke signaler man viser til sine medarbeidere. Videre viser han til hvordan det man gjør, ofte har sterkere effekt enn det man sier (Bang, 1995, s 141).

## **2.3 Kildekritikk**

Det kan være utfordrende å ha et teoretisk grunnlag som bygger på Forsvarets interne dokumenter fordi disse ofte har en svak teoretisk forankring. I dette tilfellet har det ført til at jeg har vært nødt til å fremskaffe en teoretisk forankring for å kunne drøfte godt nok senere i oppgaven. Dette medfører at kildevalgene mine er gjort for å passe strukturen i M&R siden jeg har hatt et behov for å skaffe holdbarhet for de tiltakene som M&R definerer. Dette har ført til at jeg ikke har hatt en helhetlig tilnærming til fenomenet lederutvikling i valg av kilder.

En fellesnevner for de teoretikerne jeg har benyttet for å underbygge M&R, er at de ikke har noen knytning til den militære profesjonen, og således kan klassifiseres som «sivile» teoretikere. Dette innebærer at deres teorier er nøytrale hva angår målgruppe de er tiltenkt. Det motsatte ville vært å aktivt gått etter kilder som forholdt seg til fagfeltet i lys av den militære profesjonen, derimot har jeg hatt et ønske om å kunne benytte «sivil» teori for å understøtte de militære retningslinjene. En videre kritikk av disse kildene er at flere av dem bedriver konsulentvirksomhet, noe som medfører at de i stor grad har en kommersiell agenda i sin publisering av de verkene jeg har benyttet.

## 3 Metode

Jeg vil i dette kapittelet begrunne mitt metodiske valg for å besvare oppgavens problemstilling. Videre vil jeg beskrive prosessen med innsamling av data, hvem som har gitt meg datagrunnlaget, utforming av spørreskjema og tilnærming til analysen. I tillegg vil jeg se på svakheter vedrørende valgt metode.

### 3.1 Metodevalg

Jeg har valgt å benytte kvantitativ metode i form av spørreundersøkelse for å kunne besvare oppgavens problemstilling. Kvantitativ metode regnes som fordelaktig å bruke når man har relativt god kunnskap om fenomenet, ønsker å teste teorier og forsøke å generalisere fra utvalg til populasjon med stor grad av sikkerhet (Jacobsen, 2005, s 135). Som nevnt tidligere var motivasjonen for oppgaven å finne ut hvorvidt vi videreutvikler våre pliktsersjanter slik Hæren forutsetter at vi skal. Derfor var problemstillingen klar ganske tidlig i prosessen. Hensikten med spørreundersøkelsen er å finne ut hvordan pliktsersjantene opplever den praktiske gjennomføringen av de lederutviklingstiltak som er definert av HBS. En kvantitativ tilnærming gir meg en mulighet til å se hvordan dette oppleves i så mange avdelinger som mulig, altså vil det kunne gi meg et representativt bilde av populasjonen (Jacobsen, 2005, s 276). I tillegg vil de innsamlede dataene være enkle å forholde seg til, da jeg har en veldig klar deduktiv tilnærming (Jacobsen, 2005, s 28). Jeg vil altså gå fra teori til empiri, for å se om den virkeligheten som er definert av HBS stemmer overens med pliktsersjantenes opplevelser.

### 3.2 Datainnsamling

#### 3.2.1 Utvalg

Utvelgelse av respondenter til spørreundersøkelsen gir seg veldig naturlig i dette tilfellet. Den teoretiske populasjonen i dette tilfellet er samtlige pliktsersjanter i Forsvaret som utdannes ved HBS (Jacobsen, 2005, s 276). Siden jeg har hatt mulighet til å undersøke hele populasjonen, unngår jeg eventuell problematikk med hensyn til utvalg (Jacobsen, 2005, s 291). Jeg fikk tilgang til utvalget gjennom å henvende meg til Hærens befalsskole, og samtlige pliktsersjanter fra HBS fikk tilsendt spørreundersøkelsen pr mail. Invitasjon til undersøkelsen ble sendt til 185 pliktsersjanter.



Av hele utvalget har jeg fått inn besvarelser fra 106 respondenter. 78 personer i utvalget har ikke respondert på undersøkelsen, mens en har valgt å avregistrere seg fra undersøkelsen. Av disse 78 som ikke har respondert tilsier forskning at dette kan være personer som ikke er direkte interesserte i problemstillingen eller som ikke har direkte kunnskap om problemstillingen (Jacobsen, 2005, s 297). I tillegg er det en kjensgjerning at det i undersøkelsesperioden har vært høy øvelsesaktivitet i Hæren, noe som kan ha påvirket enkeltes mulighet til å respondere. Videre kan det være at undersøkelsen rett og slett ikke har kommet frem til hele utvalget, som følge av e-mail har blitt registrert som «spam» (Jacobsen, 2005, s 296). Dette kan påvirke undersøkelsens validitet hvis frafallet hadde vært systematisk skjevt ved at enkelte avdelinger ikke hadde blitt representert i det hele tatt (Jacobsen, 2005, s 291), derimot er alle avdelinger representert blant respondentene. 106 respondenter gir undersøkelsen en svarprosent på 57,3 %, og ifølge Jacobsen regnes over 50 % som en tilfredsstillende svarprosent (Jacobsen, 2005, s 300). Av de 106 respondentene har 105 besvart bekreftende på at de gjennomfører sitt pliktår nå, og den ene som har svart avkreftende blir dermed ikke tatt med i analysen av dataene. Respondentene har tilhørighet til 16 ulike avdelinger, hvor Garnisonen i Sør-Varanger er den avdelingen som har det største bidraget med 12 respondenter. Øvrige avdelinger hvor respondentene tjenestegjør er; Hans Majestet Kongens Garde, 2bn, Panserbataljonen, Sambandsbataljonen, Sanitetsbataljonen, Ingeniørbataljonen, Etterretningsbataljonen, Artilleribataljonen, Militærpolitiet (FMFA eller MPKP i Brig-N), Stridstrenbataljonen, Hærens Operasjonstøtteavdeling (OPSSTØ), Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO Forsyning eller Vedlikehold), Luftforsvaret og Sjøforsvaret. Tre respondenter har valgt å ikke oppgi hvilken avdeling de tilhører.

### 3.2.2 Spørreundersøkelsen

Undersøkelsen ble gjennomført gjennom nettjenesten Survey Monkey som er en av verdens mest populære nettbaserte programvare for spørreundersøkelser. Å bruke en slik tjeneste øker brukervennligheten både for meg og respondentene i veldig stor grad. Spesielt er det brukervennlig i form av at respondentene har kunnet besvare undersøkelsen på for eksempel smarttelefon eller nettbrett, og jeg tror dette i stor grad har påvirket svarprosenten i positiv retning.

Jeg har selv utformet spørreskjemaet (vedlegg 2) på bakgrunn av valgt problemstilling, samt de kravene som HBS har definert i M&R. Dette medfører at undersøkelsens struktur tar utgangspunkt i oppgavens punkt 2.3.2 som redegjør for gjennomføringen av lederutvikling i



praksisåret. Siden jeg har en deduktiv tilnærming, vil jeg at de spørsmålene jeg stiller skal gi meg svar på i hvorvidt den teoretiske virkeligheten faktisk eksisterer. Spørreundersøkelsen har derfor gitt meg relevant empiri som vil gjøre det mulig å besvare oppgavens problemstilling.

Spørsmålene ble i størst grad stilt som lukkede spørsmål i form av at respondentene gis ja/nei svaralternativer, såkalte dikotomier (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s 255), dette henger naturlig sammen med behovet for å avdekke om aktivitet faktisk blir gjennomført. På spørsmål hvor et svar syntes å være gitt, har jeg valgt å bruke en skala for at respondentenes besvarelse skal kunne gjenspeile deres oppfatninger (Johannessen et al., 2010, s 271). Jeg har valgt å benytte dette på spørsmål 17, 19 og 20 – hvor spørsmålsformuleringen starter med «I hvor stor grad..». For at svaralternativene ikke skal være for bastante og samtidig ikke for mange, har jeg benyttet en skale med fem svaralternativer, hvorav ett er et nøytralt alternativ (Johannessen et al., 2010, s 272).

Spørreskjemaet er delt inn i seks kategorier med totalt 20 spørsmål. De første fire spørsmålene tar for seg deskriptive data. De neste fire omhandler pliktsersjantens oppstart av pliktåret, deretter fem spørsmål om tilbakemeldinger og selvrefleksjon. Så følger to spørsmål om handlingsplan for lederutvikling og to om sersjantforum. Avslutningsvis stilles to spørsmål i kategorien «diverse», som går på hvordan respondenten opplever lederutviklingen i avdelingen samt hvordan de nærmeste foresatte fremstår som forbilder for sersjanten.

### 3.2.3 Dataanalyse

Ved å bruke en nettbasert tjeneste har jeg kunnet eksportere datamaterialet inn i et kodet regneark, en såkalt kodebok, hvor hver respondent er gitt et ID-nummer, spørsmålene er variabler og svaralternativene er verdier (Johannessen et al., 2010, s 251). Dette gir meg en datamatrise som gir meg muligheten til å konstruere tabeller som kan visualisere respondentenes svar. For å eksemplifisere: spørsmål 3 i undersøkelsen spør hvorvidt pliktsersjanten gjennomførte ordinær militær førstegangstjeneste før han/hun startet utdanning ved HBS. Svaralternativ *Ja* utgjør verdi 2 og svaralternativ *Nei* utgjør verdi 1. I datamatrisen kan jeg ved å se på variabel nummer 3 se hvor mange som har de forskjellige verdiene, og ser da at 28 respondenter har svart ja og 77 har svart nei.

For å kunne avdekke eventuelle sammenhenger har jeg formatert kodebokens variabler med filtre, som gjør at jeg på alle variablene kan velge å vise kun utvalgte verdier. Dette gir meg muligheten til å for eksempel kun vise de som har svart *ja* på variabel nummer 3, og dermed kan jeg også se om det eksisterer statistisk samvariasjon ved å se på de verdiene som dette utvalget har på de andre variablene (Jacobsen, 2005, s 322).

For å ivareta det etiske kravet til anonymitet til respondentene (Jacobsen, 2005, s 49), har jeg som nevnt eksportert datamaterialet inn i en matrise. Gjennom å gi hver respondent et ID-nummer fra 1-105 og at undersøkelsen i sin helhet ble slettet fra nettjenesten etter eksporteringen, eksisterer det ingen mulighet for å koble en respondents svar til respondentens identitet. I tillegg til dette har jeg i undersøkelsen utelatt å kartlegge respondentenes kjønn, siden dette kan bidra til å identifisere enkeltpersoner.

### **3.3 Undersøkelsens validitet og reliabilitet**

Begrepsvaliditet omhandler forholdet mellom fenomenet som skal undersøkes og dataene vi bruker for å finne svarene, og det essensielle er hvorvidt dataene er valide representasjoner av fenomenet (Johannessen et al., 2010, s 70). I denne oppgaven undersøker jeg fenomenet lederutvikling av pliktsersjanter. For å finne ut hvorvidt dette fenomenet eksisterer slik det er beskrevet i teorien, benytter jeg meg av spørsmål som direkte skal gi svar på hvorvidt aktivitet faktisk gjennomføres. Dette i seg selv gjør at validiteten er sterk, i tillegg til at jeg har respondenter som opplever fenomenet daglig. På en annen side er undersøkelsen utviklet av meg selv, hvilket innebærer at spørsmålene er ikke-validerte, som igjen medfører at jeg er avhengig av at leserne forstår sammenhengen mellom fenomenet og datainnsamlingen for å tillegge oppgaven validitet.

Reliabilitet handler om hvorvidt dataene er pålitelige, og hvorvidt de er nøyaktige (Johannessen et al., 2010, s 40). Som nevnt i avsnittet over er det en forskningsmessig svakhet at spørsmålene i undersøkelsen er utviklet av meg selv og således ikke-validert. For å øke reliabiliteten, har jeg gjennomført pilot-undersøkelser på to uavhengige tjenestegjørende sersjanter som er ferdige med sitt pliktår, for å kontrollere om de oppfatter, forstår og besvarer spørsmålene i henhold til det undersøkelsen ønsker å måle. Dette medførte mindre endringer som forhåpentligvis har bidratt til å minske sannsynligheten for mistolkning av spørsmål. I tillegg har jeg forfektet at undersøkelsen behandles anonymt, da dette i stor grad kan bidra til at respondentene har gitt sine ærlige svar – hvilket er essensielt for dataenes pålitelighet.

### 3.4 Metodekritikk

Ved å velge kvantitativ tilnærming er det en fare for at oppgaven får et overfladisk preg. Dette fordi målet om å nå ut til mange medfølger at undersøkelsen ikke kan være for kompleks (Jacobsen, 2005, s 133). Av dette følger også at siden undersøkelsen måler relativt enkle forhold, vil jeg ikke få frem de dypere meningene eller holdningene som eksisterer i utvalget. Jeg vil heller ikke kunne fremlegge empiri på eventuelle årsaksforhold bak de resultater som undersøkelsen gir, og eventuelle betraktninger rundt årsaksforhold vil i så måte bare være personlige betraktninger. Spørreskjemaet i seg selv med ferdige svaralternativer kan begrense hva respondenten får mulighet til å dele av informasjon eller erfaring, i tillegg kan det være vanskelig å tolke hva den enkelte respondent legger i svaralternativene som for eksempel *i liten grad* eller *i svært liten grad*, men man kan vel være enig om at *i svært liten grad* betyr mindre enn *i liten grad*.

Deduktiv tilnærming kan være en svakhet ved at jeg leter etter informasjon som svarer til mine forventninger og dette kan føre til at jeg går glipp av annen relevant informasjon. Videre har jeg i oppgaven valgt å samle inn datagrunnlaget fra kun én gruppe mennesker, noe som kan gi et ensidig syn på problemstillingen. Ved å inkludere synspunkter fra de som har ansvar for å gjennomføre lederutviklingstiltakene, eventuelt representanter fra avdelingene som har en høyere grad av helhetsforståelse med hensyn til avdelingens tilnærming til lederutvikling, ville jeg kunne operert med et bredere datagrunnlag for å besvare problemstillingen. Dette ville metodisk styrket oppgaven i stor grad, men jeg har utelatt dette med bakgrunn i oppgavens omfang.

## 4 Undersøkelsens funn

I dette kapittelet vil jeg presentere det empiriske grunnlaget som spørreundersøkelsen har gitt meg. For ordenhets skyld vil jeg her i hovedsak forholde meg til tallenes tale, før jeg i neste kapittel vil drøfte dette opp mot teoriene som ble presentert tidligere i oppgaven.

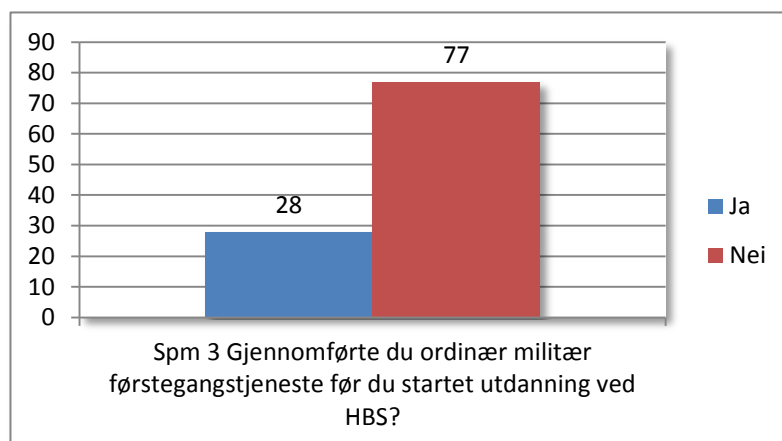
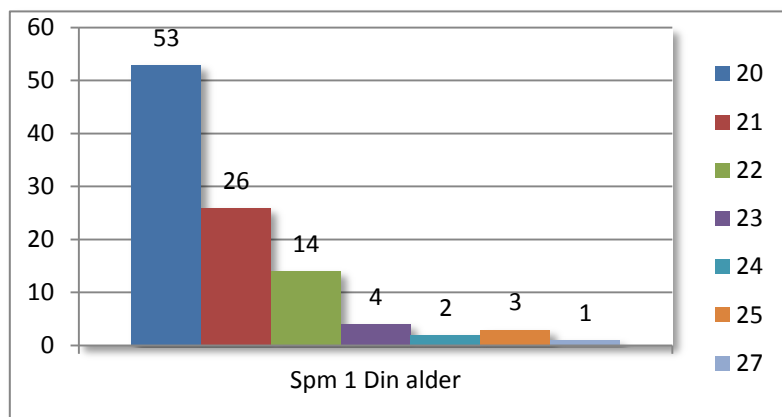
Oppbyggingen av kapittelet følger strukturen til spørreundersøkelsen og teorikapittelets del 2.3.2 *Gjennomføringen av lederutvikling i praksisåret*.

#### 4.1 Bakgrunnsvariabler

Aldersfordelingen viser at respondentene fra kull 13-15 har et aldersspenn fra 20 til 27 år, hvor det er flest 20-åring. Snittalderen for respondentene er 20,5 år.

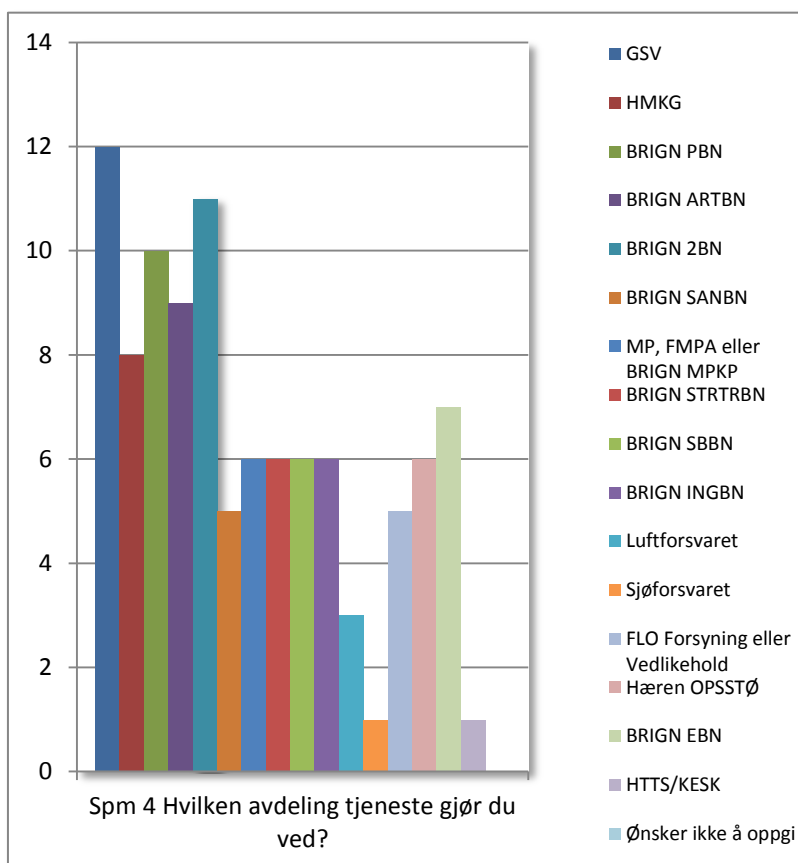
Av spørsmål 3 kan vi se at av

respondentene har 28 gjennomført ordinær militær førstegangstjeneste forut for utdanningen ved HBS. Dette utgjør 26,7 % av respondentene. Dette viser at de aller fleste gjennomfører sin førstegangstjeneste mens de går på befalsskolen og således ikke har militær bakgrunn før HBS.



Spørsmål 4 viser avdelingstilhørigheten hos respondentene. Alle avdelinger som har plikttersjanter fra HBS er tatt med i tabellen. Øverste avdeling på høyre side er første stolpe på den vannrette aksene, altså har GSV 12 respondenter i undersøkelsen. Videre er da nummer to på lista andre stolpe fra venstre osv.

Dette viser at plikttersjantene er fordelt på Hæren, Sjøforsvaret, Luftforsvaret og FLO. 93 av respondentene tjenestegjør i Hæren og dette utgjør 88,5 %. I tillegg viser tabellen at samtlige avdelinger som har plikttersjanter fra kull 13-15 er representert i undersøkelsen



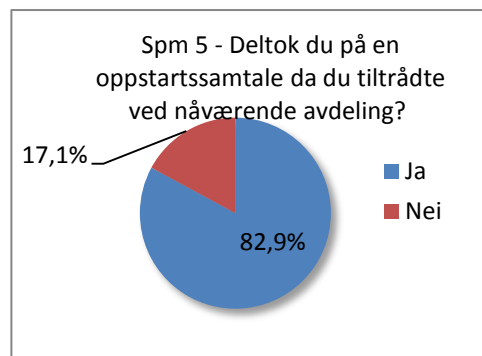
## 4.2 Oppstart pliktår

På spørsmål om plikttersjanten deltok på en oppstartssamtale ved tiltredelse svarer 87 respondenter ja. Dette utgjør 82,9 % av respondentene. Resterende 17,1 %, 18 plikttersjanter opplevde ikke å gjennomføre en oppstartssamtale da han/hun tiltrådte ved ny avdeling etter HBS.

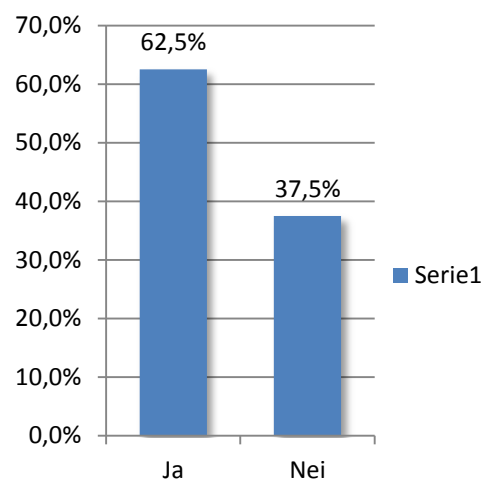
Videre viser spørsmål 6 at 37,5 % av respondentene ikke opplevde å gjennomføre en forventningsavklaring med sine nærmeste foresatte i forbindelse med tiltredelse. Samtidig er det 65 respondenter som svarer at de har gjennomført en slik avklaring.

På spørsmål om respondenten ved tiltredelse gikk gjennom sin handlingsplan for lederutvikling sammen med sin nærmeste foresatte, svarte hele 82,5 % negativt på dette. Da to respondenter har hoppet over spørsmålet, utgjør dette 85 av 103 respondenter.

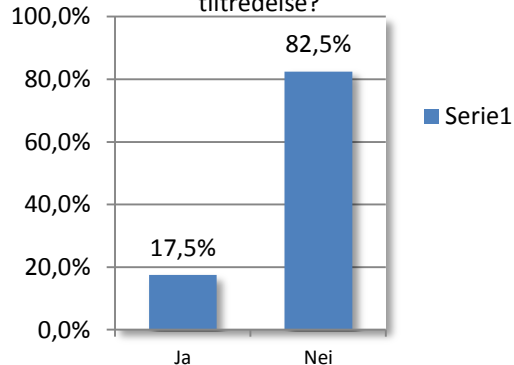
Ved å se på spørsmål 8 kan vi se at 17 respondenter, 16,2 %, har opplevd å få tildelt en offiser med oppfølgingsansvar for deres lederutvikling. I spørsmålsformuleringen var det i undersøkelsen bemerket at dette gjaldt en offiser som hadde et ansvar for å følge opp alle



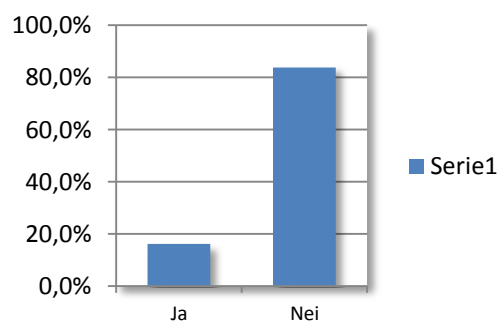
Spm 6 - Ble det gjennomført en forventningsavklaring med din nærmeste foresatte ved tiltredelse?



Spm 7 - Gikk du og din nærmeste foresatte gjennom din handlingsplan for lederutvikling ved tiltredelse?



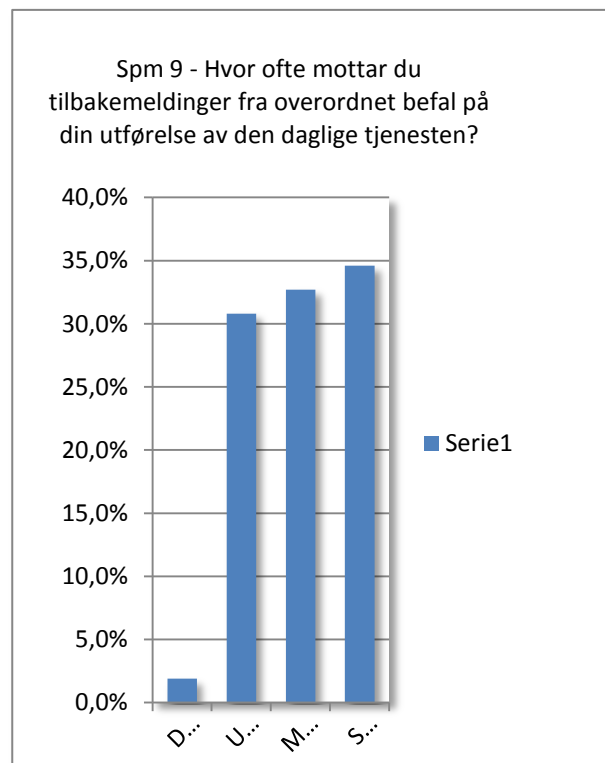
Spm 8 - Fikk du tildelt en offiser med oppfølgingsansvar for din lederutvikling ved tiltredelse?



pliktsersjanter i avdelingen med hensyn til lederutvikling. Den høye andelen av respondenter som her har svart nei, 83,8 %, kan kanskje delvis skyldes at en slik tildeling ikke har blitt gjort eksplisitt nok. Samtidig kan man si at det er å forvente at en pliktsersjant vil legge merke til det hvis det presenteres en offiser fra avdelingen som har et særskilt oppfølgingsansvar for pliktsersjantene.

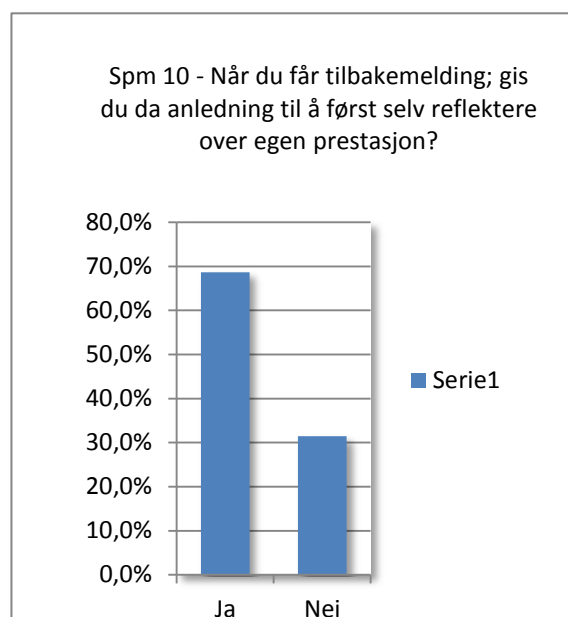
### 4.3 Tilbakemelding og selvrefleksjon

Hvor ofte respondenten opplever å få tilbakemelding på hvordan han/hun utfører den daglige tjenesten fremkommer av spørsmål 9. Her angir kun to respondenter at de opplever å få daglige tilbakemeldinger på hvordan de utfører sin tjeneste. Respondentene er videre spredt relativt jevnt utover de andre tre svaralternativene (ukentlig, månedlig og sjeldnere enn månedlig), hvorpå flest har svart sjeldnere enn månedlig, med 36 respondenter på dette alternativet.

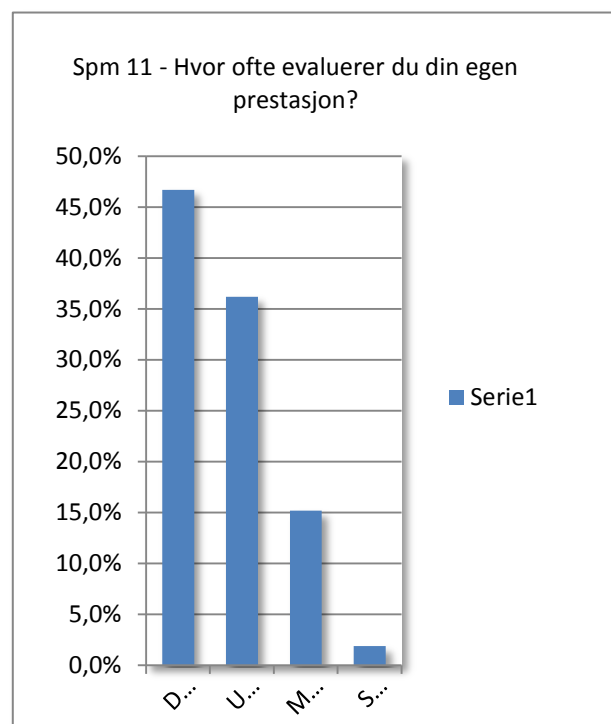


Som en oppfølging til forrige spørsmål følger hvorvidt respondenten opplever å bli gitt anledning til å reflektere over egen prestasjon i forbindelse med tilbakemeldinger. I spørsmålsformuleringen var det presisert at dette kan for eksempel være å fortelle sin overordnede om hvordan man selv opplevde egen prestasjon før man fikk tilbakemelding. Relativt mange opplever å bli gitt denne muligheten, da 68,6 % av respondentene har svart positivt på dette spørsmålet.

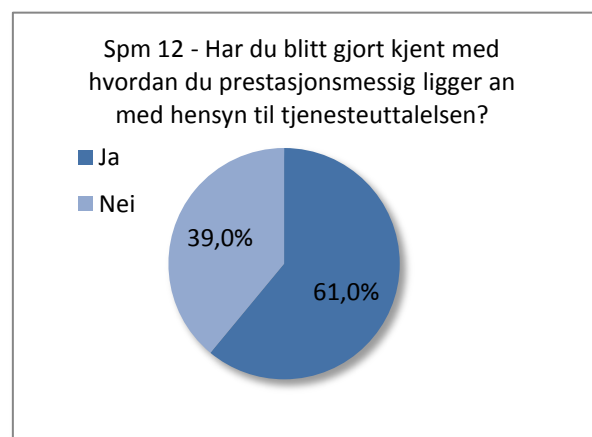
Videre har undersøkelsen forsøkt å se hvor ofte respondentene evaluerer sin egen prestasjon. Av tabellen ser vi at 46,7 % svarer at de daglig evaluerer seg selv, mens henholdsvis 36,2 % og 25,2 % svarer ukentlig og månedlig. To av



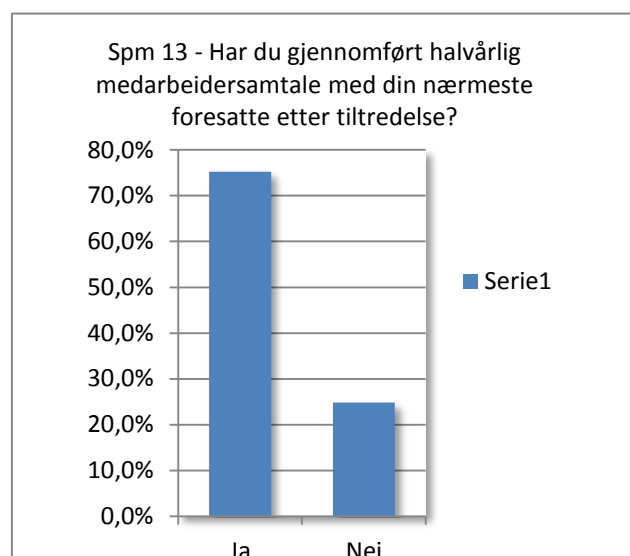
respondentene svarer at de evaluerer seg selv sjeldnere enn månedlig. At nesten halvparten av respondentene svarer at de evaluerer seg selv daglig, må sies å være positivt. Det er interessant å se at resultatene på dette spørsmålet er speilvendt av spørsmål 9. Her kan man da tolke at pliktsersjantene i veldig liten grad opplever å få daglige tilbakemeldinger fra overordnede, samtidig som de mener at de selv evaluerer seg selv relativt ofte. Det er tross alt bare 18 respondenter som svarer at de evaluerer seg selv månedlig eller sjeldnere, hvilket innebærer at de aller fleste evaluerer seg innenfor rammen av en uke.



Tatt utgangspunkt i at undersøkelsen ble gjennomført i midten av februar måned, er det overraskende at så mange som 39 %, 41 respondenter, ikke er blitt gjort kjent med hvordan de ligger an til å prestere på tjenesteuttalelsen.



26 respondenter svarer at de ikke har gjennomført halvårlig medarbeidersamtale med sin nærmeste foresatte etter tiltredelse. Når man sammenligner svarene på dette spørsmålet opp mot forrige ser vi at det er 25 respondenter som verken har blitt gjort kjent med hvordan de ligger an med hensyn til tjenesteuttalelsen eller har gjennomført halvårlig medarbeidersamtale. Dermed er det en statistisk samvariasjon på disse to variablene (Jacobsen, 2005, s 322), som kan tyde på at pliktsersjanter som ikke får



sin halvårlige medarbeidersamtale, vet heller ikke hvordan de ligger an prestasjonsmessig når det gjenstår fire måneder av pliktåret. Samtidig er det 63 som har svart ja på begge spørsmål, og det må sies å være positivt at dette tilsvarer 60 % av respondentene.

#### 4.4 Handlingsplan lederutvikling

76 respondenter har svart at handlingsplan for lederutvikling ikke ble gjennomgått i forbindelse med halvårlig medarbeidersamtale.

Videre analyse viser at samtlige fra

Artilleribataljonen, Sanitetsbataljonen og

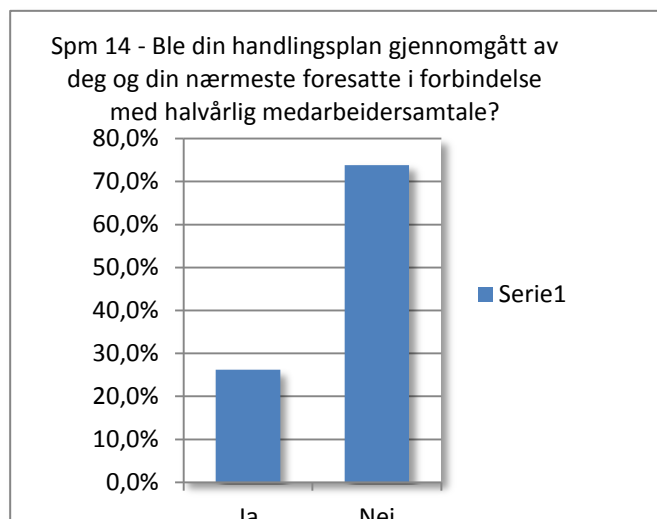
Stridstrenbataljonen har svart nei på dette

spørsmålet, mens hos de andre avdelingene

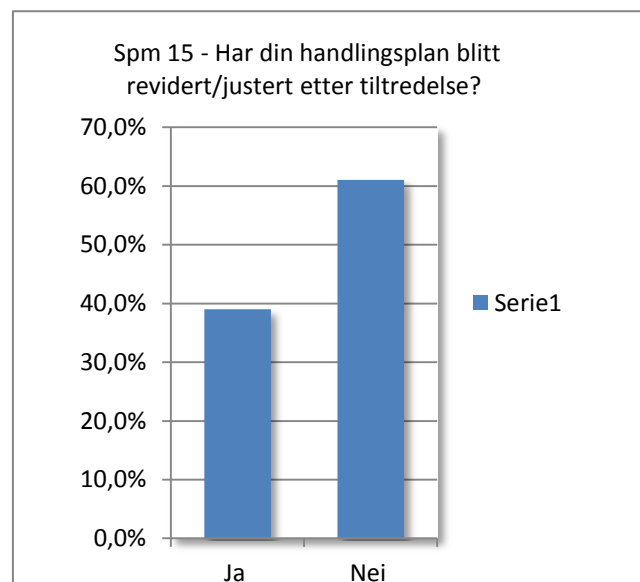
svarer respondentene både ja og nei. Hvis vi

kombinerer resultatene fra dette med forrige spørsmål, kan vi se at det er 52 respondenter

som har gjennomført MAS, men som ikke har gått gjennom handlingsplanen. To respondenter valgte å ikke besvare dette spørsmålet.



64 respondenter svarer at de ikke har revidert eller justert sin handlingsplan for lederutvikling etter tiltredelse. Dette utgjør 60,9 % av respondentene. 59 av disse hadde heller ikke gjennomgang av handlingsplanen i forbindelse med MAS, og det må kunne sies å være en sammenheng mellom disse. Samtidig betyr dette at det er 17 respondenter som ikke har gjennomgått handlingsplan i forbindelse med MAS, men som likevel svarer at de har revidert den etter tiltredelsen. Hvorvidt dette skyldes eget initiativ viser ikke undersøkelsen, men kan uansett bemerkes som positivt.

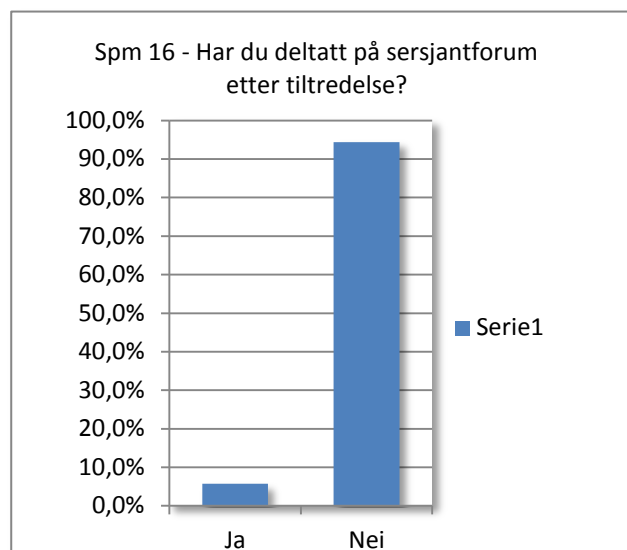




## 4.5 Sersjantforum

M&R oppfordrer avdelingene til å jevnlig arrangere sersjantforum for avdelingens pliktsersjanter (HBS, 2012, s 11). 94,3 % av respondentene har ikke deltatt på et slikt forum. Kun 6 svarer at de har deltatt, og det som er overraskende er at av disse tilhører ingen samme avdeling. En av disse har valgt å ikke oppgi avdelingstilhørighet, mens en annen er den eneste fra sin avdeling som har respondert på

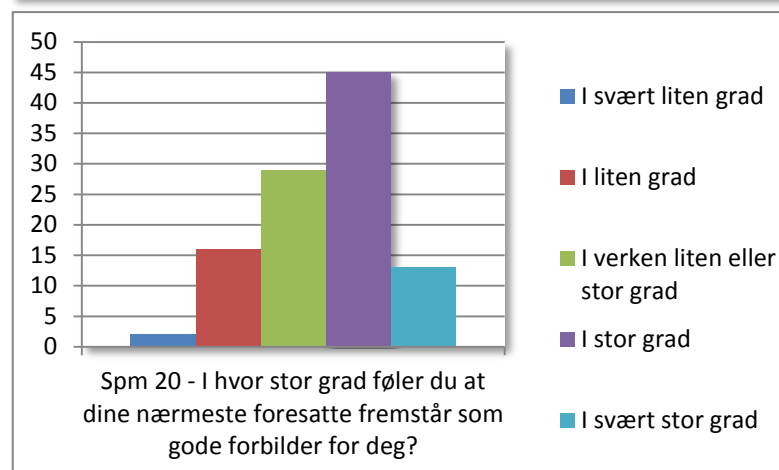
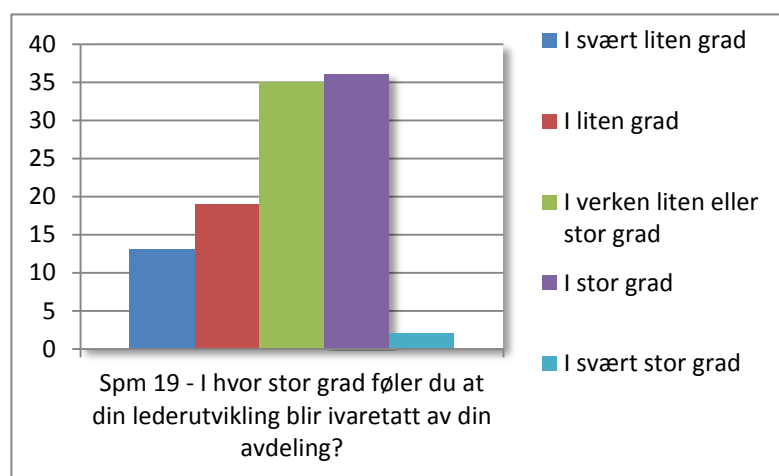
undersøkelsen. Dette medfører at det er fire tilfeller hvor én respondent har svart positivt på deltakelse på sersjantforum, samtidig som samtlige andre fra hans/hennes avdeling har svart nei. Dette kan skyldes at det er fire pliktsersjanter som har hatt et individuelt opplegg som han/hun tolker som sersjantforum, men i undersøkelsen var det presisert at med sersjantforum menes en organisert samling av avdelingens pliktsersjanter hvor tema er videreutvikling. Det er i alle fall tydelig at respondentene ikke har deltatt på sersjantforum, og jeg unnlater derfor å analysere spørsmål 17 og 18 som skulle avdekke hvorvidt sersjantforum opplevdes som positivt og hva som opplevdes som fokus på sersjantforum i avdelingen.



## 4.6 Diverse

38 respondenter er i stor eller svært stor grad fornøyd med hvordan avdelingen ivaretar deres lederutvikling. Samtidig er det 32 som svarer i liten eller svært liten grad, og det er 35 som mener verken eller.

68 responderer at de i stor eller svært stor grad opplever å ha foresatte som



fremstår som gode forbilder. To svarer i svært liten grad, mens 16 svarer i liten grad. Samtidig er det 29 respondenter som mener at deres foresatte verken eller fremstår som gode forbilder.

## 5 Drøfting

I dette kapittelet vil jeg trekke frem hovedtendensene fra undersøkelsens resultater og drøfte disse i lys av den tidligere presenterte teorien. Basert på funnene har jeg valgt å kategorisere tendensene på følgende måte: avdelingens tilrettelegging for lederutvikling, tilbakemelding og selvrefleksjon og til slutt rollemodeller.

### ***5.1 Tendens 1: Avdelingens tilrettelegging for lederutvikling***

En oppstartssamtale og en forventningsavklaring kan sammenlignes med opprettelsen av et mentor-/veiledningsforhold. Van Velsor et al. har pekt på hvordan forholdet mellom foresatte og medarbeider er viktig for lederutviklingen (Van Velsor et al., 2010, s 45), og en manglende forventningsavklaring gir dermed et svakt utgangspunkt for pliktsersjanten og den foresatte. I tillegg oppfordrer HBS til at pliktsersjanten bør få gjennomføre en slik avklaring (HBS, 2012, s 11), og som vist gjennom spørsmål 5 har ikke dette vært tilfelle for 39 av respondentene. Resultatene fra undersøkelsen tyder på at det ikke eksisterer faste rutiner for hvordan avdelingene tar imot pliktsersjantene og iverksetter lederutviklingstiltakene beskrevet av HBS.

I henhold til Van Velsor et al. er implementering av handlingsplaner en vesentlig del av sjefens ansvar for organisasjonens lederutviklingstiltak (Van Velsor et al., 2010, s 45). Siden resultatet fra undersøkelsen viser at 82,5 % av respondentene ikke har opplevd en gjennomgang av deres handlingsplan, betyr det at deres foresatte unndrar seg dette ansvaret. Da handlingsplanen i stor grad kan være funksjonen som sørger for kontinuitet i sersjantens lederutvikling, jfr GIHs forord i M&R, vil en manglende gjennomgang av handlingsplanen gjøre den irrelevant. Uten en gjennomgang kan foresatte ikke vite hva sersjanten spesielt trenger oppfølging på med bakgrunn i hva han/hun har identifisert gjennom utdanningsåret ved HBS. Gjennomgang av handlingsplanen vil i tillegg legge til rette for at foresatte blir bedre kjent med sersjanten, noe som vil være grunnleggende for å kunne være en effektiv mentor/veileder. Da handlingsplanen skal være et hjelpemiddel for å konkretisere hvilke tiltak sersjanten skal jobbe med, (HBS, 2012, s 11), vil en manglende gjennomgang kunne føre til at sersjanten jobber med feil tiltak og mot feil mål. Videre har HBS satt som et minimum at handlingsplanen gjennomgås i forbindelse med den halvårslige medarbeidersamtalen, og

undersøkelsen tyder på at de fleste avdelingene ikke klarer å forholde seg til minste oppgitte ambisjonsnivå (HBS, 2012, s 11). Det er dermed mulig å si at de aller fleste av respondentene ikke har hatt en optimal start på sitt praksisår og sitt veiledningsforhold til nærmeste foresatte.

HBS anbefaler at avdelingene dedikerer en offiser med spesielt oppfølgingsansvar overfor pliktsersjantene. Blant respondentene som har svart positivt på dette i undersøkelsen, eksisterer det ikke et mønster med hensyn til avdeling, og det tyder på at ingen av avdelingene har fulgt HBS sin anbefaling. Det vil være naturlig å si at en slik offiser ville hatt ansvar for å skape et praksisfellesskap blant avdelingens pliktsersjanter, og resultatet tyder dermed også på at avdelingene ikke legger til rette for et slikt organisert fellesskap. I tillegg kan man si at en offiser med en slik rolle kan sammenlignes med den klassiske forståelsen av mentorering, der mentor ikke er medarbeiderens nærmeste sjef. Ved å ikke benytte en slik offiser til særskilt oppfølging av pliktsersjantenes lederutvikling, unnlater man dermed også å utnytte eventuelle positive effekter et slikt mentoringsforhold kan ha på pliktsersjantens utvikling.

Undersøkelsen viser videre en tilnærmet totalt manglende bruk av sersjantforum, som dermed tyder på at avdelingene i veldig liten grad legger til rette for organiserte praksisfellesskap. Da pliktsersjanter i en avdeling svarer til alle kriteriene for å kunne være et praksisfellesskap, og både Wenger og Van Velsor peker på den positive effekten et slikt fellesskap kan ha for læring og utvikling (Wenger 2014; Van Velsor et al. 2010), er det overraskende at dette ikke blir lagt til rette for. HBS oppfordrer til å arrangere sersjantforum, og lederutviklingsteorien fremhever slike tiltak som en økende trend som vi kommer til å se mer av i fremtiden, og dermed kan man si at avdelingene går glipp av potensiell gevinst gjennom å ikke følge disse anbefalingene.

Summen av disse forholdene under denne tendensen kan tyde på at avdelingene har et forbedringspotensial med tanke på hvordan de velger å initiere og tilrettelegge for pliktsersjantenes lederutvikling. Et tydelig fokus fra avdelingene vil vise at de ønsker å investere i sersjantene og at de har en plan for hvordan de ønsker å utvikle sitt eget befall. Dette kan igjen være med på å forsterke sersjantenes egeninnsats og dermed gi enda bedre utbytte av de aktivitetene som kan lede til utvikling.

## **5.2 Tendens 2: Tilbakemelding og selvrefleksjon**

Respondentene i undersøkelsen kan ha ulik forståelse av hva det innebærer å få tilbakemelding på daglig utført tjeneste, men samtidig kan resultatene tyde på at det eksisterer ulik praksis for tilbakemelding i de forskjellige avdelingene. At så mange som 34,6 % av respondentene opplever å få tilbakemeldinger sjeldnere enn månedlig begrenser utviklingen den enkelte kan ha. I henhold til Manuel London er tilbakemeldinger essensielle for lederutviklingen, og manglende tilbakemeldinger kan gjøre pliktsersjanten blind for egen lederadferd og konsekvenser av denne (London, 2002, s 115). London peker også på effekten tilbakemeldinger har på de interpersonlige relasjonene, og manglende tilbakemelding får dermed ikke den produktive effekten på relasjonen mellom pliktsersjant og foresatte som den kunne hatt. Samtidig viser resultatene at ca 63 % opplever å få tilbakemeldinger ukentlig eller månedlig, som må sies å være positivt da dette tross alt gjelder flertallet av respondentene.

M&R legger til grunn at medarbeidersamtale gjennomføres, i tråd med Forsvarets personellpolitikk for øvrig, og nevnes eksplisitt i forbindelse med handlingsplan for lederutvikling (HBS, 2012, s 11). Undersøkelsen tyder på at de aller fleste pliktsersjantene følges opp også ved bruk av medarbeidersamtalen, da 75 % av respondentene har svart positivt på spørsmål om dette.

Sersjanten skal få skriftlig tilbakemelding ved endt pliktår (HBS, 2012, s 11), men man bør kunne forvente at sersjanten informeres om hvordan han/hun ligger an med tanke på tjenesteuttalelsen som en naturlig del av medarbeidersamtalen. Gitt at respondentene nå har tjenestegjort nesten 8 måneder av pliktåret sitt, vil det være riktig å si at det er negativt at ca 40 % ikke har blitt informert om deres status. Spesielt hvis man tar i betraktning at dersom sersjanten presterer til under norm, skal det gis anledning til å forbedre prestasjonene (HBS, 2012, s 11). Dette synes å bli utfordrende dersom sersjanten ikke er gjort kjent med sin foresattes vurdering av hans/hennes prestasjon.

Resultatene fra undersøkelsen tyder på at nesten 70 % gis anledning til å reflektere over eget lederskap i forbindelse med tilbakemeldinger. Siden en slik refleksjon kan være med på å spisse tilbakemeldingen kan dette i henhold til Yukl forsterke læringsutbyttet fra arbeidsoppgavene. Dette taler for at når pliktsersjanten gis tilbakemelding legges det til rette for økt effekt med dette tiltaket. Imidlertid kan ikke undersøkelsen avdekke hvorvidt

tilbakemeldingene i seg selv fører til positiv utvikling, da dette vil i stor grad avhenge av hvordan tilbakemeldingen gis (Arnulf, 2013; London, 2002; Yukl, 2013).

Summen av disse forholdene under denne tendensen tyder på at pliktsersjantene som helhet gis tilbakemeldinger på utført tjeneste, og jfr presentert teori synes dette å være positivt for lederutviklingen av pliktsersjantene. Det synes derimot å være varierende praksis med hensyn til rutiner for hvor ofte tilbakemeldinger gis, gjennomføringen av medarbeidersamtaler, samt informering om pliktsersjanten status med tanke på tjenesteuttalelsen.

### **5.3 Tendens 3: Rollemodeller**

M&R har et relativt klart fokus på at det er et sjefsansvar å gå foran som et godt eksempel for å gi pliktsersjantene gode forbilder som skal være med på å prege sersjanten i praksisåret (HBS, 2012, s 12). 68 respondenter opplyser at de opplever å ha foresatte som fremstår som forbilder i stor eller svært stor grad. På motsatt side er det 18 som svarer i liten eller svært liten grad. En så stor overvekt av positiv respons kan tyde på at de aller fleste av pliktsersjantenes foresatte har tatt inn over seg at de er rollemodeller for sersjantene, og faktisk opptrer deretter. Den effekten som kommer av at pliktsersjantene oppfatter sine nærmeste foresatte som gode forbilder og rollemodeller er mest sannsynlig betydelig (Yukl 2013; Bang, 1995).

Erfaringene fra The Center for creative leadership tyder på at forholdet mellom leder og medarbeider, og lederens funksjon som rollemodell, i økende grad blir sett på som essensiell i et lederutviklingssystem (Van Velsor et al., 2010, s 45). Funnene i undersøkelsen bekrefter dermed viktigheten av pliktsersjantenes foresatte i et større perspektiv. Forsvaret som organisasjon vil være tjent med å ha ledere på lavt nivå som er i stand til å veilede pliktsersjantene på en god og helhetlig måte. Kanskje bør Forsvaret derfor ta et større grep og ansvar for den lederutviklingen som disse skal gjennomføre. Dette basert på at undersøkelsen viser at av de lederutviklingstiltakene som HBS anbefaler blir få gjennomført. Gjennom å stille strengere krav til gjennomføringen av tiltakene, vil man gjøre de foresatte enda mer bevisst på hvilken rolle de besitter med å investere i det yngre befalet, og dermed kan man hente ut enda mer effekt av lederutviklingen – både fra de faktiske tiltakene, men også fra forholdet mellom den foresatte og pliktsersjanten.

## 6 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg sett på hvorvidt det gjennomføres lederutvikling av pliktsersjantene fra HBS. Gjennom resultatene fra spørreundersøkelsen, og analysen av disse i lys av relevant teori har jeg fått en rekke svar som jeg mener besvarer oppgavens problemstilling.

Resultatene tyder på at det er flere positive sider ved den lederutviklingen som gjennomføres ute i avdelingene. Blant annet må det trekkes frem som svært positivt at ca 65 % av respondentene opplever sine foresatte som gode forbilder i stor eller svært stor grad. Dette innebærer at de fleste av pliktsersjantene dermed opplever å ha rollemodeller å strekke seg etter i den daglige tjenesten, og at den pregingen som i stor grad former ungt befall faktisk forekommer i pliktsersjantenes hverdag.

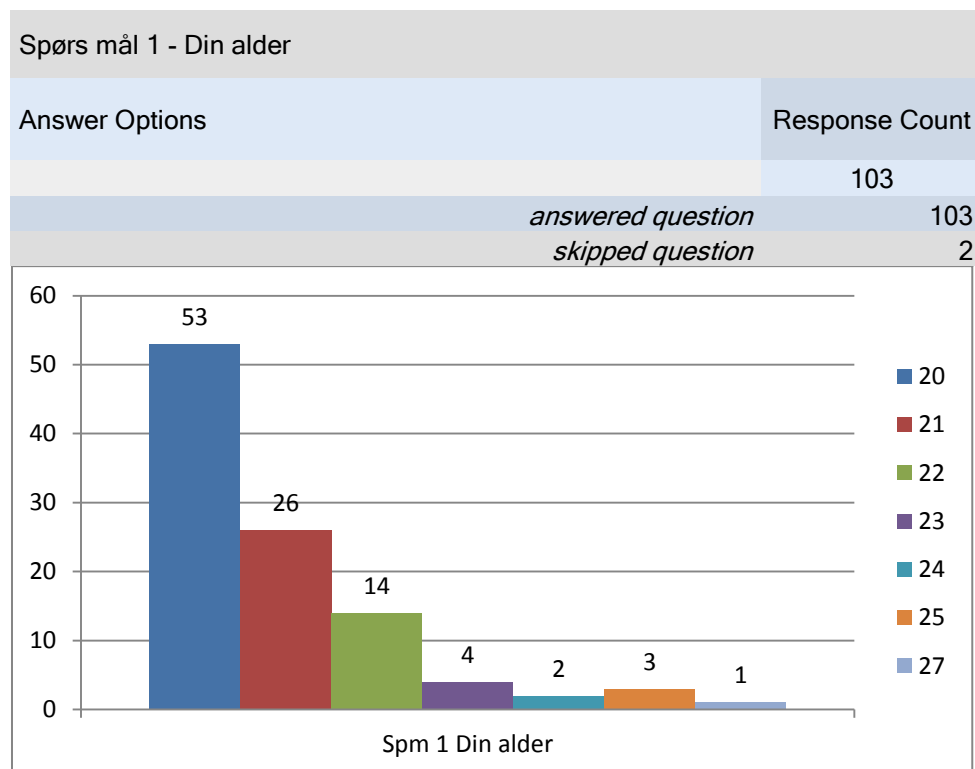
På en annen side er det flere forhold som kan tyde på at avdelingene i veldig liten grad fasiliteter for organisert lederutvikling av pliktsersjantene. Avdelingene følger ikke befalsskolens anbefalinger verken når det gjelder bruken av særskilte oppfølgingsoffiserer eller bruken av sersjantforum som lederutviklingstiltak. I tillegg tyder resultatene på at de foresatte i for liten grad anvender handlingsplan for lederutvikling som et verktøy for å kunne bidra til pliktsersjantens lederutvikling.

En oppsummert konklusjon basert på de to ovenstående delkonklusjoner blir dermed som følger; avdelingene i Forsvaret som har pliktsersjanter fra HBS fasiliteter i svært liten grad for organisert lederutvikling. Den lederutvikling som faktisk gjennomføres synes å være et resultat av at de foresatte fremstår som gode rollemodeller for sine pliktsersjanter.

## Referanseliste

- Arnulf, Jan Kjetil. (2013). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Bang, Henning. (1995). *Organisasjonskultur*. Oslo: Tano Aschehoug
- Det kongelige forsvarsdepartement. (2012-2013). *St. meld. Nr. 14.: Kompetanse for en ny tid*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Forsvaret. (2015) *Hærens befalsskole*. Lokalisert 9.februar på URL: <http://forsvaret.no/karriere/utdanning/lederutdanning/befalsutdanning/haerens-befalsskole>
- Forsvarsstaben. (2012). Forsvarssjefens *grunnsyn på ledelse i Forsvaret (GLF)*. Oslo: Forsvarsstaben
- Hærens befalsskole. (2012). *Mål og retningslinjer for lederutvikling av Hærens pliktserjanter*. Bardufoss: Hærens befalsskole.
- Hærstaben. (2011). *Hærens utdannings- og treningsbestemmelser (HUT): vedlegg B, Undervedlegg 6: GIHs plan for lederutvikling*. Heggelia: Hærstaben
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Tuft, Per Arne og Christoffersen, Line. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag
- London, Manuel. (2002). *Leadership development: paths to self-insight and professional growth*. London: Psychology press
- Van Velsor, Ellen, McCauley, Cynthia Denise. og Ruderman, Marian N. (2013). *Handbook of leadership development. Third edition*. San Francisco: Jossey-Bass & The Center for Creative Leadership
- Wenger, Etienne. (2012). *Communities of practice and social learning systems: the career of a concept*. Lokalisert 04. mars på URL: <http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2012/01/09-10-27-CoPs-and-systems-v2.01.pdf>
- Wenger, Etienne. (2014). *Communitites of practice: a brief introduction*. Lokalisert 04. mars på URL: <http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2013/10/06-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf>
- Yukl, Gary. (2013). *Leadership in Organizations. Global edition*. Essex: Pearson Education Limited.

## Vedlegg 1 – Spørreundersøkelse HBS kull 13-15



Spørsmål 2 - Gjennomfører du nå ditt pliktår?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	100,0%	105
Nei	0,0%	0
<i>answered question</i>		105
<i>skipped question</i>		0

Spørsmål 3 - Gjennomførte du ordinær militær førstegangstjeneste før du startet utdanning ved Hærens befalsskole?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	26,7%	28
Nei	73,3%	77
<i>answered question</i>		105
<i>skipped question</i>		0



Spørsmål 4 - Hvilken avdeling tjenestegjør du ved?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Garnisonen i Sør-Varanger	11,8%	12
Hans Majestet Kongens Garde	7,8%	8
Brig-N Panserbataljonen	9,8%	10
Brig-N Artilleribataljonen	8,8%	9
Brig-N 2.bataljon	10,8%	11
Brig-N Sanitetsbataljonen	4,9%	5
Militærpolitiet, FMFA eller Brig-N MPKP	5,9%	6
Brig-N Stridstrenbataljonen	5,9%	6
Brig-N Sambandsbataljonen	5,9%	6
Brig-N Ingeniørbataljonen	5,9%	6
Luftforsvaret	2,9%	3
Sjøforsvaret	1,0%	1
FLO Forsyning eller Vedlikehold	4,9%	5
Hæren OPSSTØ	5,9%	6
Brig-N Etterretningsbataljonen	6,9%	7
HTTS/KESK	1,0%	1
Ønsker ikke å oppgi	0,0%	0
Annet (vennligst spesifiser)		12
<i>answered question</i>		102
<i>skipped question</i>		3

Spørsmål 5 - Deltok du på en oppstartssamtale da du tiltrådte ved nåværende avdeling?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	82,9%	87
Nei	17,1%	18
<i>answered question</i>		105
<i>skipped question</i>		0

Spørsmål 6 - Ble det gjennomført en forventningsavklaring med din nærmeste foresatte ved tiltredelse?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	62,5%	65
Nei	37,5%	39
<i>answered question</i>		104
<i>skipped question</i>		1

Spørsmål 7 - Gikk du og din nærmeste foresatte gjennom din handlingsplan for lederutvikling ved tiltredelse?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	17,5%	18
Nei	82,5%	85
<i>answered question</i>		103
<i>skipped question</i>		2

Spørsmål 8 - Fikk du tildelt en offiser med oppfølgingsansvar for din lederutvikling ved tiltredelse? Merk; her menes en offiser som følger opp alle pliktserjantene i avdelingen.

Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	16,2%	17
Nei	83,8%	88
<i>answered question</i>		105
<i>skipped question</i>		0

Spørsmål 9 - Hvor ofte mottar du tilbakemeldinger fra overordnet befall på din utførelse av den daglige tjenesten?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Daglig	1,9%	2
Ukentlig	30,8%	32
Månedlig	32,7%	34
Sjeldnere	34,6%	36
<i>answered question</i>		104
<i>skipped question</i>		1

Spørsmål 10 - Når du får tilbakemelding; gis du da anledning til å først selv reflektere over egen prestasjon? Merk; for eksempel ved at du forteller din overordnede hvordan du selv opplever din egen prestasjon.

Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	68,6%	72
Nei	31,4%	33
<i>answered question</i>		105
<i>skipped question</i>		0

Spørsmål 11 - Hvor ofte evaluerer du din egen prestasjon?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Daglig	46,7%	49
Ukentlig	36,2%	38
Månedlig	15,2%	16
Sjeldnere	1,9%	2
<i>answered question</i>		105
<i>skipped question</i>		0

Spørsmål 12 - Har du blitt gjort kjent med hvordan du prestasjonsmessig ligger an med hensyn til tjenesteuttalelsen?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	61,0%	64
Nei	39,0%	41
<i>answered question</i>		105
<i>skipped question</i>		0

Spørsmål 13 - Har du gjennomført halvårlig medarbeidersamtale med din nærmeste foresatte etter tiltredelse?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	75,2%	79
Nei	24,8%	26
<i>answered question</i>		105
<i>skipped question</i>		0

Spørsmål 14 - Ble din handlingsplan gjennomgått av deg og din nærmeste foresatte i forbindelse med halvårlig medarbeidersamtale?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	26,2%	27
Nei	73,8%	76
<i>answered question</i>		103
<i>skipped question</i>		2

Spørsmål 15 - Har din handlingsplan blitt revidert/justert etter tiltredelse?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	39,0%	41
Nei	61,0%	64
<i>answered question</i>		105
<i>skipped question</i>		0

Spørsmål 16 - Har du deltatt på sersjantforum etter tiltredelse?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	5,7%	6
Nei	94,3%	99
<i>answered question</i>		105
<i>skipped question</i>		0

Spørsmål 17 - I hvor stor grad opplevde du dette som positivt for din videreutvikling?

Answer Options	I svært liten grad	I liten grad	I verken liten eller stor grad	I stor grad	I svært stor grad	Ikke relevant	Rating Average	Response Count
	4	2	7	2	2	67	2,76	84
<i>answered question</i>								84
<i>skipped question</i>								21

Spørsmål 18 - Hva opplevde du var hovedfokus under sersjantforumet?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Økt selvforståelse og økt forståelse for egen lederrolle	2,3%	2
Økt forståelse for den militære profesjon	1,1%	1
Økt faglig dyktighet	4,5%	4
Ikke relevant/ikke deltatt på	89,8%	79
Annet (vennligst spesifiser)	2,3%	2
<i>answered question</i>		88
<i>skipped question</i>		17

Spørsmål 19 - I hvor stor grad føler du at din lederutvikling blir ivaretatt av din avdeling?							
Answer Options	I svært liten grad	I liten grad	I verken liten eller stor grad	I stor grad	I svært stor grad	Rating Average	Response Count
	13	19	35	36	2	2,95	105
<i>answered question</i>							105
<i>skipped question</i>							0

Spørsmål 20 - I hvor stor grad føler du at dine nærmeste foresatte fremstår som gode forbilder for deg?							
Answer Options	I svært liten grad	I liten grad	I verken liten eller stor grad	I stor grad	I svært stor grad	Rating Average	Response Count
	2	16	29	45	13	3,49	105
<i>answered question</i>							105
<i>skipped question</i>							0

## Vedlegg 2 – Spørreskjema

# Lederutvikling av pliktsersjanter i Hæren 2015

## Velkommen til Min spørreundersøkelse

Jeg går siste året ved Krigsskolen i Oslo og jobber for tiden med en bacheloroppgave som omhandler lederutvikling av pliktsersjanter fra Hærens befalsskole (HBS). Da jeg er interessert i hvordan lederutviklingen foregår i praksisåret, er jeg avhengig av å gjennomføre en datainnsamling som krever din deltakelse. Hensikten med spørreundersøkelsen er å se hvordan pliktsersjantene opplever den praktiske gjennomføringen av lederutvikling i avdeling.

Du er valgt ut til å delta i undersøkelsen fordi du nå gjennomfører ditt 2. år av grunnleggende befalsutdanning (GBU).

Spørreundersøkelsen er basert på frivillighet og du kan når som helst trekke deg fra undersøkelsen. Dine svar vil på ingen måte påvirke videre tjeneste eller karriere. Jeg benytter meg av en nettbasert tjeneste for å ivareta brukervennligheten både for deg og meg selv. I tillegg er tjenesten verifisert av blant annet Norton, TRUSTe, Better Business Bureau og McAfee, noe som sikrer at tjenesten er trygg og bidrar til at dine svar blir behandlet anonymt. Jeg vil kun ha mulighet til å se hvorvidt du har svart på undersøkelsen eller ikke - ikke *hva* du har svart på det enkelte spørsmål. I tillegg er spørsmålene utformet for å bidra til anonymitet, og jeg har blant annet utelatt spørsmål om kjønn for å ivareta dette enda sterkere.

Undersøkelsen består av 20 spørsmål fordelt på 6 temaer, og du kan forvente å bruke mellom 5-10 minutter på besvarelsen.

Jeg setter veldig stor pris på at du tar deg tida til dette, da jeg er helt avhengig av svar fra deg!

Ta kontakt dersom det skulle være noe som helst du lurer på.

Mvh

Kadett Even Husby  
Krigsskolen  
Tlf: 90925154  
Mail: husby\_even@hotmail.com

## Bakgrunn / formalia

### 1. Din alder

### 2. Gjennomfører du nå ditt pliktår?

- ☐ Ja  
☐ Nei

### 3. Gjennomførte du ordinær militær førstegangstjeneste før du startet utdanning ved Hærens befalsskole?

- ☐ Ja  
☐ Nei

# Lederutvikling av pliktserjenter i Hæren 2015

## 4. Hvilken avdeling tjenestegjør du ved?

Annet (vennligst spesifiser)

## Oppstart pliktår

Her vil jeg stille noen spørsmål som omhandler din oppstart ved den avdelingen du nå avtjener pliktjenesten ved. Nærmeste foresatte = din nærmeste sjef / den du forholder deg til i det daglige. Troppsjef eller tilsvarende.

## 5. Deltok du på en oppstartssamtale da du tiltrådte ved nåværende avdeling?

- ☐ Ja  
☐ Nei

## 6. Ble det gjennomført en forventningsavklaring med din nærmeste foresatte ved tiltredelse?

- ☐ Ja  
☐ Nei

## 7. Gikk du og din nærmeste foresatte gjennom din handlingsplan for lederutvikling ved tiltredelse?

- ☐ Ja  
☐ Nei

## 8. Fikk du tildelt en offiser med oppfølgingsansvar for din lederutvikling ved tiltredelse?

**Merk; her menes en offiser som følger opp alle pliktserjantene i avdelingen.**

- ☐ Ja  
☐ Nei

## Tilbakemelding og selvrefleksjon

Her vil jeg stille noen spørsmål som omhandler tilbakemeldinger på din prestasjon som leder, samt dine egne refleksjoner over egen prestasjon.

## 9. Hvor ofte mottar du tilbakemeldinger fra overordnet befal på din utførelse av den daglige tjenesten?

- ☐ Daglig      ☐ Ukentlig      ☐ Månedlig      ☐ Sjeldnere

## Lederutvikling av pliktsersjanter i Hæren 2015

**10. Når du får tilbakemelding; gis du da anledning til å først selv reflektere over egen prestasjon?**

**Merk; for eksempel ved at du forteller din overordnede hvordan du selv opplever din egen prestasjon.**

☐ Ja

☐ Nei

**11. Hvor ofte evaluerer du din egen prestasjon?**

☐ Daglig

☐ Ukentlig

☐ Månedlig

☐ Sjeldnere

**12. Har du blitt gjort kjent med hvordan du prestasjonsmessig ligger an med hensyn til tjenesteuttalelsen?**

☐ Ja

☐ Nei

**13. Har du gjennomført halvårlig medarbeidersamtale med din nærmeste foresatte etter tiltredelse?**

☐ Ja

☐ Nei

### Handlingsplan lederutvikling

Spørsmål som omhandler lederutviklingsplan / handlingsplan for lederutvikling.

**14. Ble din handlingsplan gjennomgått av deg og din nærmeste foresatte i forbindelse med halvårlig medarbeidersamtale?**

☐ Ja

☐ Nei

**15. Har din handlingsplan blitt revidert/justert etter tiltredelse?**

☐ Ja

☐ Nei

### Sersjantforum

Med sersjantforum menes en organisert samling av avdelingens pliktsersjanter hvor tema er videreutvikling.

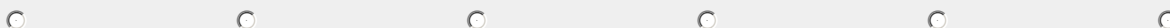
# Lederutvikling av pliktsersjanter i Hæren 2015

## 16. Har du deltatt på sersjantforum etter tiltredelse?

- ☐ Ja
- ☐ Nei

## 17. I hvor stor grad opplevde du dette som positivt for din videreutvikling?

I svært liten grad      I liten grad      I verken liten eller stor grad      I stor grad      I svært stor grad      Ikke relevant



## 18. Hva opplevde du var hovedfokus under sersjantforumet?

- ☐ Økt selvforståelse og økt forståelse for egen lederrolle
- ☐ Økt forståelse for den militære profesjon
- ☐ Økt faglig dyktighet
- ☐ Ikke relevant/ikke deltatt på
- ☐ Annet (vennligst spesifiser)

## Diverse

## 19. I hvor stor grad føler du at din lederutvikling blir ivaretatt av din avdeling?

I svært liten grad      I liten grad      I verken liten eller stor grad      I stor grad      I svært stor grad



## 20. I hvor stor grad føler du at dine nærmeste foresatte fremstår som gode forbilder for deg?

I svært liten grad      I liten grad      I verken liten eller stor grad      I stor grad      I svært stor grad



Takk for dine svar og lykke til videre!